

DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DEL CAPITAL HUMANO EN EL HOTEL CLUB KAWAMA

DIAGNOSIS OF THE SYSTEM OF STEP INTEGRATED OF THE HUMAN CAPITAL IN THE KAWAMA CLUB HOTEL

Est. Anielbys Amaro Oceguera (0000-0002-2404-1867), Universidad de Matanzas

anielbysamarooceguera@gmail.com

Est. Daniela Abrante Leal (0000-0003-1078-3726)

Resumen

La presente investigación se realizó en el Hotel Club Kawama perteneciente a la cadena Gran Caribe. El objetivo general de la misma es medir el nivel de integración interna, externa y estratégica en la entidad a través de la aplicación de Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Dentro de los métodos y técnicas aplicadas se pueden citar: observación directa, diagrama Causa Efecto, análisis de documentos, entrevistas y lista de chequeo. Entre los principales resultados obtenidos se puede decir que existe un 91,23 % de integración externa y un 95,06 % de integración externa, lo que determina un 93,48 % de nivel estratégico en la empresa; el Hotel demuestra un buen desempeño de manera general, sin embargo, se identifican dificultades en cuanto a la orientación estratégica, la participación efectiva de los trabajadores, el clima laboral satisfactorio, la estimulación material y moral de los trabajadores y la Seguridad y Salud en el Trabajo.

Palabras claves: *capital humano; integración; técnicas*

Summary

The present investigation was carried out at the Club Kawama Hotel belonging to the Gran Caribe chain. Its general objective is to measure the level of internal, external and strategic integration in the entity through the application of SGICH. Among the methods and techniques applied we can mention: direct observation, Cause Effect diagram, document analysis, interviews and checklist.

Among the main results obtained, it can be said that there is 91.23 % external integration and 95.06 % external integration, which determines a 93.48 % strategic level in the company; The Hotel Club Kawama demonstrates good performance in general, however, difficulties are identified in terms of strategic orientation, effective participation of workers, satisfactory work environment, material and moral stimulation of workers, and Health and Safety. at work.

Keywords: *human capital; integration; techniques*

La eficacia de la Gestión de los Recursos Humanos (GRH) es crucial para la estrategia global de una empresa, ya que la ventaja competitiva radica en la preparación y gestión de los recursos humanos. La GRH ha evolucionado y se ha tecnificado para adaptarse a nuevos entornos y desafíos. El modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos se basa en el desarrollo de competencias laborales y requiere la aplicación de normas específicas. La gestión estratégica de recursos humanos implica decisiones y acciones directivas que buscan el mejoramiento continuo y consideran las interacciones con el entorno. Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo y de proceso son esenciales en la GRH estratégica.

El presente trabajo es realizado en el Hotel Club Kawama, que funciona con una modalidad Todo Incluido, donde el ambiente hospitalario del cubano, unido a la fantasía e imaginación, ofrece una amplia y selectiva oferta para satisfacer los más variados gustos. La entidad implementa un Sistema Integrado de Recursos Humanos (SGICH) y a partir de este se realiza una investigación, cuyo problema científico consiste en que el Hotel Club Kawama desconoce cuáles son los factores que están limitando el óptimo desempeño de su actividad laboral.

Para darle solución a este problema se traza como objetivo: Identificar los principales problemas que afectan el buen funcionamiento del hotel y proponer soluciones para los mismos, apoyado en técnicas y herramientas.

Para el desarrollo de la investigación se emplea técnicas y herramientas como las entrevistas, cuestionarios, tormenta de ideas, listas de chequeo, método Delphi y diagrama causa-efecto. Identificando y proponiendo soluciones a los principales problemas detectados en la entidad se

estará garantizando óptimas condiciones de trabajo, lo que se traduce en un aumento de la eficiencia y eficacia.

Fundamentos teóricos sobre los cuales se apoya la investigación

En una empresa, los recursos humanos (RRHH) son los responsables del desarrollo de todas las actividades necesarias para el buen funcionamiento de ésta, realizando las actividades de contratación, formación y orientación del personal de la empresa.

Los RRHH son un departamento que debe de estar en constante evolución. Al impactar directamente en el ánimo de tus empleados, siempre hay que estar claros en lo que se debe de realizar, por lo que tener en cuenta las tendencias de recursos humanos siempre será una herramienta necesaria (Pérez, 2022).

La gestión es un conjunto de procedimientos y acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo. En términos generales, es una serie de tareas que se realizan para acometer un fin planteado con antelación. La palabra gestión suele relacionarse principalmente con el mundo corporativo, con las acciones que desarrolla una empresa para alcanzar su objetivo (Westreicher, 2020).

Cuesta Santos (2010) reconoce la unidad indisoluble de la Gestión de Recursos Humanos y del Conocimiento (GRH) como gestión de las personas que trabajan en la organización laboral con proyección estratégica.

Un sistema es un elemento completo donde cada uno de sus componentes se vinculan, tanto de forma material como conceptual. Existen varios tipos de sistemas en los que se encuentran los abstractos, físicos, concretos y abiertos o cerrados, algunos de ellos se clasifican de acuerdo con su composición o según su naturaleza (Martínez, 2022).

El sistema de gestión se requiere en una empresa para alcanzar resultados excepcionales. Está conformado por los componentes estratégico, táctico y operacional. Sus componentes son: gestión estratégica, gestión de mejoría, gestión de innovación, gestión de flujos, gestión de proyectos y gestión diaria (Torres Alvarado, 2019).

El Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SGRH) define los principios más generales, para el funcionamiento, desarrollo y movilización de las personas que una organización necesita para

alcanzar sus objetivos. Acorde con la misión establecida y la visión vaticinada, tomando en cuenta las características y especificidades y sobre todo el agresivo entorno que rodea a la entidad.

Según Albornoz (2020) el Sistema de Información de Recursos Humanos (SIRH) viene siendo sinónimo de navaja suiza. En otras palabras, la herramienta capaz de simplificar tareas, mejorar procesos, optimizar comunicaciones y asegurar el cumplimiento de la normativa laboral.

Este está compuesto por varios módulos que permiten automatizar las tareas específicas a cada proceso relacionado con los RRHH, ellos son: gestión administrativa del personal; gestión de nóminas y retribuciones; gestión del tiempo y horarios (vacaciones, ausencias, formaciones); gestión de notas de gastos; evaluación del desempeño de cada empleado; mapeo de habilidades y cualificaciones; entrevistas profesionales, gestión del conocimiento (a menudo apoyada por un *knowledge manager*), programas *e-learning* y formación; gestión del talento; el reclutamiento; aplicación y respeto de las leyes y normas vigentes; informe social; reportes e informes para la gerencia.

Para esta investigación se tiene en cuenta el Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control, Cuesta Santos (2010), el cual tiene una serie de elementos que permiten hacer de él un modelo funcional adecuado a la práctica laboral de empresas. Este modelo permite que durante el proceso de investigación se vaya diagnosticando, interpretando y proyectando, para inmediatamente después ejecutar y transformar según lo proyectado, y, con posterioridad se irá controlando esa ejecución o gestión consecuente con la estrategia organizacional.

Técnicas empleadas para recopilar información

Según Fernández Juárez (2021) la entrevista es una conversación de carácter planificado entre el entrevistador y los entrevistados. Tiene el objetivo de obtener información sobre ciertos hechos y opiniones. Es importante la elaboración de las preguntas y los tipos de preguntas .

Según Legaz et al. (2017), *Brainstorming* término en inglés traducido como “lluvia de ideas” es considerado como una estrategia didáctica que potencia el pensamiento creativo y la innovación, inicialmente se utilizaba en el mundo empresarial, en la actualidad se aplica también al campo de la educación. Fue propuesta por el publicista Alex Osborn en 1954. Se caracteriza por constituir grupos de trabajo y permitir generar ideas nuevas de manera espontánea frente a una interrogante o

tema determinado, explorando alternativas y creando diversas posibilidades u opciones (Olivier, 2020).

Según aborda Salas Ocampo (2020) la observación es una técnica muy conocida y utilizada en la investigación científica, por medio de esta se busca “advertir o estudiar algo con atención. Puede ser utilizada en la investigación cualitativa y cuantitativa. Este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías.

Las listas de control, listas de chequeo, check-lists u hojas de verificación, son formatos creados para realizar actividades repetitivas, controlar el cumplimiento de una lista de requisitos o recolectar datos ordenadamente y de forma sistemática. Se usan para hacer comprobaciones sistemáticas de actividades o productos asegurándose de que el trabajador o inspector no se olvida de nada importante.

Técnicas empleadas para el análisis de información

El diagrama *Ishikawa*, también conocido como diagrama causa-efecto, muestra las causas de un problema de calidad específico en su dependencia mutua. Por lo general, en entornos de fabricación, se analiza la apariencia del incumplimiento debido a causas principales como: hombre, máquina, material, método, gestión y medio ambiente. El número de causas depende de la complejidad del problema, puede ser diferente y no necesita limitarse estrictamente a 5M (*Dziuba.*, 2014).

El modelo Delphi ponderado es una técnica de toma de decisiones que combina el método Delphi con la ponderación de los diferentes criterios utilizados para evaluar las opciones (Cuesta Santos, 2010).

El método Delphi es un proceso de consulta en el que se busca obtener la opinión de un grupo de expertos sobre un tema específico. Los expertos responden a una serie de preguntas de manera anónima y sus respuestas son recopiladas y analizadas. Luego, se les presenta un resumen de las respuestas y se les pide que vuelvan a emitir su opinión. Este proceso se repite varias veces hasta que se alcanza un consenso.

Caracterización del objeto de estudio.

El Hotel Hola Club Kawama inicia su actividad en el año 1931 con el nombre de *KAWAMA BEACH CLUB*, durante varias décadas esta instalación, fue siendo modernizada a medida que cambiaba de dueños y se adaptaba a las nuevas exigencias del hotelería. Finalmente, en 1972, abre sus puertas al turismo internacional. En 1988 se inaugura el módulo Carey, que amplía de forma significativa su capacidad de alojamiento. En 1993 pasa a formar parte del Grupo Hotelero Kawama Caribbean Hoteles, adquiriendo la denominación de Club Kawama. En el año 2000, fue remodelado totalmente. Se ubica en Primera Avenida y Calle O, Varadero. A sólo 1.20 horas de La Habana y 35 minutos del Aeropuerto Internacional de Varadero “Juan Gualberto Gómez”. Es un hotel con servicio Todo Incluido de alimentos y bebidas las 24 horas, cuya extensión total es de 0.8 Km siendo privilegiado por su rica historia y su ubicación geográfica por estar junto a una de las playas más lindas del mundo.

La marca de la entidad es Hola Club, la propietaria es el Grupo Empresarial Gran Caribe. Posee un total de 336 habitaciones, de ellas 264 estándar y 72 superiores. Tiene como misión un Club de playa con modalidad todo incluido distinguido por una arquitectura única, la tranquilidad y el trato personalizado en busca de la satisfacción de los clientes tanto externos como internos para lograr altos índices de eficiencia y estándares de calidad en los servicios.

Su visión está en ser dentro de la marca Hola Club del Grupo Hotelero Gran Caribe, el hotel insignia, con altos estándares de calidad y niveles de eficiencia, gracias al empeño de todo el personal.

Los subsistemas del hotel son: dirección, calidad, recepción, pisos, A+B, cocina, animación, servicios técnicos, comercial, economía, recursos humanos y seguridad y protección. Todos estos subsistemas permiten el funcionamiento del hotel, pero para lograrlos entender mejor se muestra el mapa de procesos del hotel en la figura 1.

Figura 2. Mapa de procesos del hotel Club Kawama.

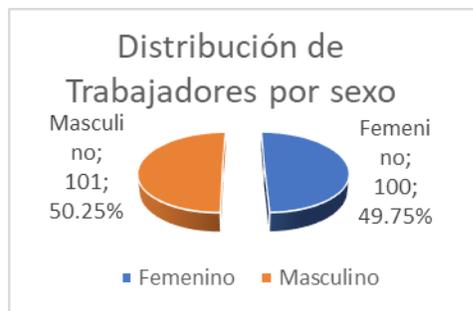


Fuente. Departamento de RRHH del Hotel Club Kawama.

Caracterización de la fuerza de trabajo

El hotel está integrado por 201 trabajadores, la misma se encuentra desglosada por las diferentes categorías. (Figura 3)

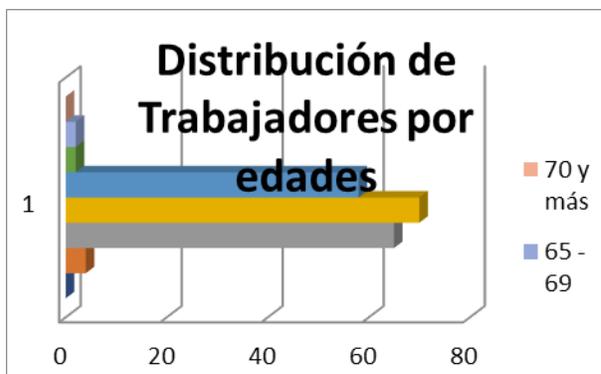
Figura 3. Cantidad de trabajadores separados por sexo.



Fuente. Elaboración propia.

El hotel cuenta con un colectivo juvenil, entusiasta y con experiencia. Esto se evidencia en la figura 4.

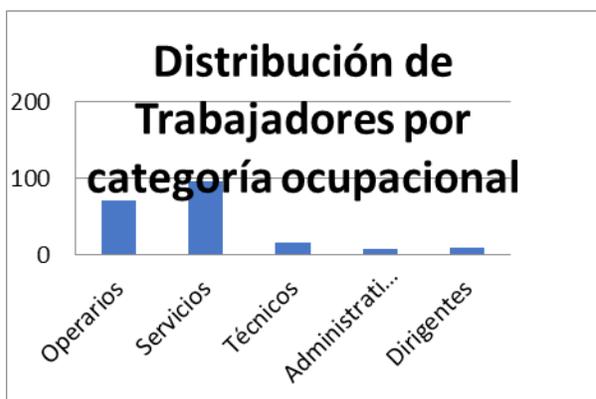
Figura 4. Distribución de trabajadores por edades.



Fuente. Elaboración propia.

En la figura 5 se evidencian la distribución por categoría organizacional que poseen los trabajadores del hotel.

Figura 5. Distribución de trabajadores por categoría ocupacional.



Fuente. Elaboración propia

Diagnóstico del SGICH

Para comenzar el presente estudio, se decidió realizar una entrevista directa con la directora de recursos humanos del hotel, que junto al análisis de documentos permitió dar respuesta a cada una de las premisas y módulos, así como conocer la evaluación de estos, que arrojaron el nivel estratégico del Sistema de Gestión según la metodología establecida en la herramienta para aplicar la lista de chequeo de la tecnología de diagnóstico del sistema de capital humano versión 3.0.

Evaluación de premisas.

Premisa I: Orientación Estratégica

El hotel se basa en la selección del personal en función de las competencias necesarias y no se establecen elementos discriminatorios o diferenciadores por sexo, edad, religión u orientación sexual. Existe una planificación de la Fuerza de Trabajo que responde a las necesidades de los servicios y a la ocupación del hotel. Cada área tiene definidos sus indicadores de eficiencia e índices de calidad, que son medibles a través de los resultados obtenidos. Los trabajadores participan en los análisis mensuales de disciplina y proponen acciones de mejora. Además, se ofrece superación individual y colectiva a través del Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje (DNA) para actualizar o perfeccionar los conocimientos y competencias.

Premisa II: Participación efectiva de los trabajadores.

En el hotel, se selecciona al personal en función de las competencias necesarias y se establece una planificación de la fuerza de trabajo. Los trabajadores participan en análisis mensuales de disciplina y se les ofrece superación individual y colectiva a través del DNA. Además, se realizan reuniones diarias de apertura donde se fomenta el intercambio de ideas e iniciativas entre los trabajadores. Las organizaciones como la Asociación Nacional de Innovadores y Realizadores (ANIR) y las Brigadas Técnicas Juveniles (BTJ) responden al Plan Temático de Ciencia y Técnica y presentan soluciones en los Fórum correspondientes.

También se mantiene informado a los trabajadores a través del Mural Informativo. La dirección del hotel tiene dentro de los objetivos de trabajo de este año lograr involucrar más a los trabajadores en la participación de estos en el ahorro de los portadores energéticos, el cuidado de los recursos materiales y financieros y demás indicadores en los que puedan contribuir más con su apoyo.

Premisa III: Competencias de los cuadros y técnicos que atienden la actividad de Recursos Humanos.

La actividad de RRHH forma parte de la Dirección Estratégica elaborada, implementada y controlada por la alta dirección del hotel a través de la función asesora y de consultoría del departamento de RRHH y la ejecución por parte de los cuadros de las estructuras organizativas de la empresa de las políticas de recursos humanos. El departamento cuenta con una directora de RRHH a la cual se subordinan tres especialistas: capacitación, SST y principal, todos tienen las competencias necesarias para ocupar el cargo.

La directora de RRHH tiene la experiencia y las competencias necesarias para desempeñar su rol de manera efectiva, es responsable de la planificación y selección del personal, así como de la capacitación y desarrollo de los empleados. Se asegura de que se realicen análisis mensuales de disciplina y se ofrece oportunidades de superación individual y colectiva a través del DNA. Además, promueve el intercambio de ideas e iniciativas entre los trabajadores en las reuniones diarias de apertura.

Premisa IV: Clima Laboral Satisfactorio.

En la Instalación se han realizado estudios de Clima Laboral en áreas claves como Pisos, Gastronomía y Animación, aplicando diferentes técnicas para poder determinar en qué dirección debe trabajar la administración para lograr mejorar los niveles de satisfacción de los trabajadores.

Se puede determinar que a pesar de que existe un alto sentido de pertenencia en los trabajadores, prevalecen las relaciones de compañerismo y se alcanza la unidad del colectivo laboral y relaciones fraternales, de respeto y cooperación entre jefe y subordinados, que aunque existen dificultades económico-financieras, existe preocupación por el mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo de los trabajadores, su participación en la vida del centro y la estimulación por el aporte que realizan, la administración debe continuar trabajando en elevar la eficacia de la atención al hombre, debido a que en los estudios realizados se puede percibir un clima laboral MEDIO en los trabajadores.

Premisa V: Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos.

En estilo y método de dirección en la empresa predomina la ejemplaridad y un estilo participativo de los trabajadores y las organizaciones políticas y de masas en la toma de las decisiones estratégicas de acuerdo con la misión y la visión; existe la política de puertas abiertas, todos los trabajadores tienen la posibilidad de entrevistarse con la dirección del hotel cuando presenten alguna inquietud sobre algún tema laboral o personal.

La gestión estratégica de RRHH en el hotel se enfoca en mejorar la participación y cooperación entre trabajadores, capacitar a los jefes para motivar a los subordinados, mejorar los niveles de satisfacción de los trabajadores y aplicar técnicas y herramientas para gestionar eficientemente los recursos humanos. Además, se emiten informes periódicos sobre la GRH.

Evaluación de módulos.

Módulo I: Competencias Laborales

El hotel ha establecido un enfoque de gestión por competencias para mejorar la formación de los trabajadores, las evaluaciones de desempeño y aumentar la productividad y los resultados del hotel. La alta dirección identifica y aprueba las competencias claves del hotel, los procesos y los trabajadores, y se utilizan ampliamente en el proceso de selección, capacitación y desarrollo del personal. El hotel también ha obtenido certificaciones de calidad por parte de la ONN. Se han realizado varias inspecciones de la ONN teniendo resultados satisfactorios.

Módulo II: Organización del Trabajo

Se han realizado estudios de la Organización y Servicio de los Puestos de Trabajo con el objetivo de crear las condiciones necesarias para que el trabajo que se realiza en un puesto se ejecute de manera racional, armónica e ininterrumpida, logrando la máxima productividad del trabajo, con el menor esfuerzo físico, máxima seguridad y la mínima sobrecarga nerviosa, así como la reducción de los costos y la elevación de la calidad de producciones y servicios a los clientes.

Para el logro de estos objetivos se hace necesario el análisis y perfeccionamiento del diseño de los medios y equipos auxiliares y de la distribución de los instrumentos y herramientas en el puesto, determinando el planeamiento más racional del mismo, así como garantizar el servicio más adecuado a los tres factores que concurren en el proceso productivo (objetos de trabajo, medios de trabajo y fuerza de trabajo).

Módulo III: Selección e Integración:

En el hotel el proceso de selección del personal se realiza a través de una convocatoria interna y entrevistas individuales, utilizando los requisitos esenciales de la plaza y las competencias necesarias para el puesto. En caso de no encontrar al candidato deseado internamente, se solicita la fuerza de trabajo a la Oficina de Empleo de Gran Caribe. La selección final se realiza en función de las competencias y requisitos integrales del puesto.

El trabajador se incorpora al puesto de trabajo en un período a prueba durante el cual demuestra mediante su desempeño poseer las competencias necesarias para ocupar la plaza. En este período la evaluación del desempeño constituye la herramienta que permite medir en el puesto de trabajo las competencias que previamente en la entrevista demostró tener como requisito necesario para el empleo y la contratación.

Al personal con cualidades de mando para ocupar puestos de mandos intermedios se le da seguimiento a través de sus evaluaciones del desempeño y a propuesta del Jefe de Departamento al Director Adjunto del hotel son aprobados para ocupar mandos intermedios en los departamentos.

Módulo IV: Capacitación y Desarrollo

Este subsistema se compone de tres partes que a su vez son tres fases del proceso, inducción al hotel y al puesto; completamiento de las habilidades para el cargo y seguimiento y control para nueva formación; formación para el mejoramiento de productos y proceso. El hotel busca mejorar las condiciones de vida y bienestar de los empleados y promover el sentido de pertenencia en todo el personal. Se realiza un seguimiento del desempeño de los trabajadores con cualidades de liderazgo para ocupar puestos de mandos intermedios. El subsistema de Formación y Desarrollo es cíclico y participa activamente en la GRH.

La dirección y los jefes de departamento se involucran en la formación del personal a través de fuentes como la elaboración de DNA, la evaluación del desempeño, las encuestas de calidad y comentarios de clientes, las quejas y reclamaciones de clientes, la creación de nuevos servicios o mejoras de los existentes, y los resultados de inspecciones externas y auditorías internas. Estas fuentes sirven como termómetros de trabajo para los cuadros de la organización y se utilizan para implementar acciones de capacitación interna que permitan resolver situaciones específicas.

Los objetivos estratégicos de la gestión de Formación y Desarrollo son concretar acciones para la formación y especialización del personal, basándose en un programa integral de capacitación elaborado a nivel de hotel y en respuesta al DNA.

Módulo V: Estimulación Material y Moral.

Existe motivación y un clima favorable por la remuneración recibida por los resultados del trabajo. Se realizan reconocimientos morales, aunque no responden a un programa coherente armónico y de aplicación sistemática, como se detalló en la premisa de clima laboral, por lo que este aspecto se le da una evaluación media. Se ofrecen cursos de perfeccionamiento y promoción para aquellos empleados con resultados satisfactorios en el trabajo. De igual manera que se desarrolla la estimulación individual, los colectivos laborales han recibido estimulación moral y reconocimientos al nivel de hotel, en lo que se han resaltado los resultados de Calidad, económicos y de disciplina laboral del Colectivo.

Módulo VI: Seguridad y Salud del Trabajo (SST)

El Hotel Club Kawama sigue la Resolución 31 del 2002 del MTSS. Se realizan Comités de SST para abordar deficiencias detectadas y se establecen planes de medidas para controlar y evaluar los riesgos laborales. Se lleva a cabo un plan de capacitación en SST para todos los trabajadores y se establecen planes de necesidades de medios de protección del trabajo por áreas. En el año 2022 ocurrieron dos accidentes laborales en el Departamento de Cocina y Pisos, pero se tomaron medidas correctivas y se brindó instrucción a todos los trabajadores del área. Además, se realiza una evaluación anual de los riesgos por departamento y cargos utilizando una escala de 0 a 3 puntos.

Existe un plan por departamento para disminuir los riesgos de incendio, explosión, escape de gas, etc. Se han adoptado medidas como renovar y cambiar las mangueras del sistema contra incendio, reponer los sistemas eléctricos y las señaléticas, y controlar diariamente la limpieza y el mantenimiento periódico. Además, se chequea que se utilicen adecuadamente los medios de protección y se ha instalado un sistema de aseo en el Restaurante de Empleados y las luminarias.

Módulo VII: Evaluación del Desempeño

Existe un sistema de evaluación del desempeño para cada puesto de trabajo que agrupan ítems generales y específicos enfocados a evaluar las competencias necesarias, los aspectos de control y de la disciplina en función de los objetivos individuales de cada área para lograr en los trabajadores la máxima productividad del trabajo y los resultados de calidad que se esperan. Las Competencias Laborales establecidas para cada puesto de trabajo le permiten al evaluador tener una herramienta para evaluar el desempeño y poder establecer el plan de desarrollo de las competencias de cada puesto. La evaluación se realiza mediante un cuestionario donde se suman los puntos obtenidos en cada ítem. El trabajador puede apelar los resultados de la evaluación ante la autoridad facultada.

Módulo VIII: Comunicación Institucional

Los resultados de las encuestas de calidad, quejas de clientes, necesidades preventivas, tiempos de respuesta a necesidades, controladas por el servicio de Relaciones Públicas, son informadas a los empleados teniendo en cuenta el proceso identificado por tres partes: la comunicación (verbal, gráfica e informativa); los conocimientos (intercambios de experiencias, prácticas y establecimientos

de estándares de comportamiento) y la consulta (retroalimentación de los resultados y ajuste de comportamiento).

Módulo IX: Autocontrol.

El departamento de RRHH basado en los lineamientos del Control Interno definido por la dirección del hotel y en sus Instrucciones tiene definido el autocontrol como una actividad clave de la gestión integrada de los recursos humanos.

Existen división de funciones dentro de los Especialistas de Recursos Humanos lo cual garantiza el constante autocontrol. El Jefe de Recursos Humanos y el Especialista Principal le revisan el trabajo del resto de las Especialistas según guía de autocontrol definida para la actividad de Recursos Humanos, se evalúa los principales indicadores de trabajo y salario, del desempeño, la rotación del personal de las áreas claves, si los documentos del pago de los trabajadores reúnen las exigencias de la guía del subsistema de nóminas para el control interno.

Principales problemas detectados durante el diagnóstico.

Luego de realizar el diagnóstico se detectó que existe problemas en el hotel con respecto a la integración tanto la interna como la externa y para la búsqueda de sus causas se utilizó como herramienta una tormenta de ideas, quedando plasmados los problemas y sus causas en un Diagrama Ishikawa que aparece en las figuras 8 y 9. Se aplicó además el método Delphi ponderado con el cual se le dio un orden de prioridad a los problemas, de manera que el número 1 sea el de mayor prioridad. Como se muestra a continuación.

En la tabla 1 aparece el grupo de expertos que contribuyó a que se desarrollara la técnica de Delphi ponderado ya que teniendo en cuenta sus criterios y conocimientos enumeraron los problemas según el orden de prioridad que consideraron.

Tabla 1. Grupo de expertos seleccionados.

Expertos	Ocupación en la empresa
Experto 1	Directora de Recursos Humanos
Experto 2	Especialista C en Gestión de Recursos Humanos (EP)
Experto 3	Especialista C en Gestión de la Calidad
Experto 4	Agente de Seguridad y Protección (Jefe de Turno)
Experto 5	Subdirector

Dificultad en la Integración Interna

Seguridad y salud del trabajo

Experto 6	Director Comercial
Experto 7	Director General
Experto 8	Auditor interno
Experto 9	Jefe de Mantenimiento
Experto 10	Jefe del departamento de economía

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. Método Delphi ponderado para la evaluación de las premisas.

Problemas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Rj	Vn	CC (%)
Orientación estratégica	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	47	3	70
Participación de los trabajadores	2	1	2	2	2	1	3	2	2	3	21	4	60
Clima laboral satisfactorio	3	3	3	4	3	3	1	3	1	2	25	4	60
Estimulación moral y material	1	2	1	1	1	2	2	1	3	1	15	4	60
Seguridad y Salud en el trabajo	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	43	3	70

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 2 muestra la aplicación del método Delphi ponderado, determinando que los menores valores de Rj son los problemas que más inciden en la GRH. Con la aplicación de este método se obtuvo que cada problema tuvo un nivel de concordancia mayor o igual al 60 %, por tanto, es válida la ronda y no es necesario repetir el procedimiento, por lo que el nivel de prioridad en orden descendente es: estimulación moral y material, participación de los trabajadores, clima laboral satisfactorio, SST y orientación estratégica.

Mediante la evaluación de las premisas se determinó que la dificultad en la integración externa está dada en un mayor por ciento (80 %) debido a la existencia de problemas en cuanto a la participación efectiva de los trabajadores principalmente a que no se incluye la participación de los mismos en la toma de decisiones a nivel estratégico y tampoco poseen conocimientos acerca del ahorro de los recursos tanto materiales, económicos como energéticos; en segundo lugar existe dificultad con un 88,89 % en cuanto al clima laboral satisfactorio por causa del descontento con la estimulación y la seguridad y salud del trabajo; la orientación estratégica arrojó un porcentaje de 93.33 %, por causa de la escasa cooperación entre las áreas de trabajo.

Al evaluar los módulos se determina que la dificultad en la integración interna está proporcionada en un mayor por ciento (66,67 %) debido a la existencia de problemas en cuanto a la estimulación material y moral en los trabajadores por causa de un nivel medio en la motivación y el rendimiento y a que en la estimulación no se tiene en cuenta los resultados de la calidad del trabajo. Con un 88,89 % la seguridad y salud del trabajo presenta dificultades dadas por el nivel medio en la integración de esta con el sistema de gestión y dirección.

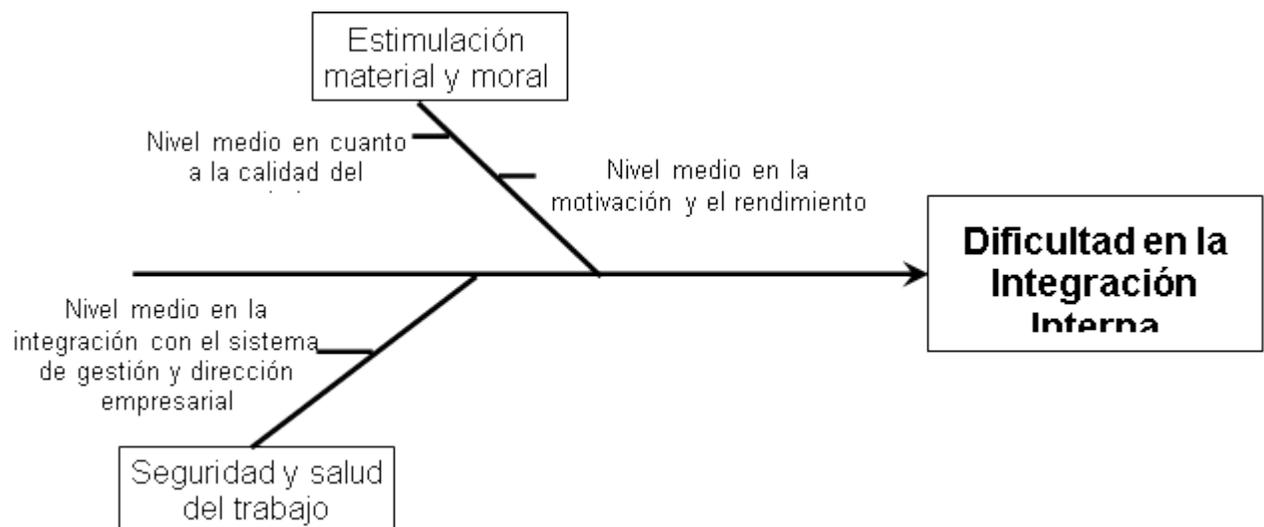
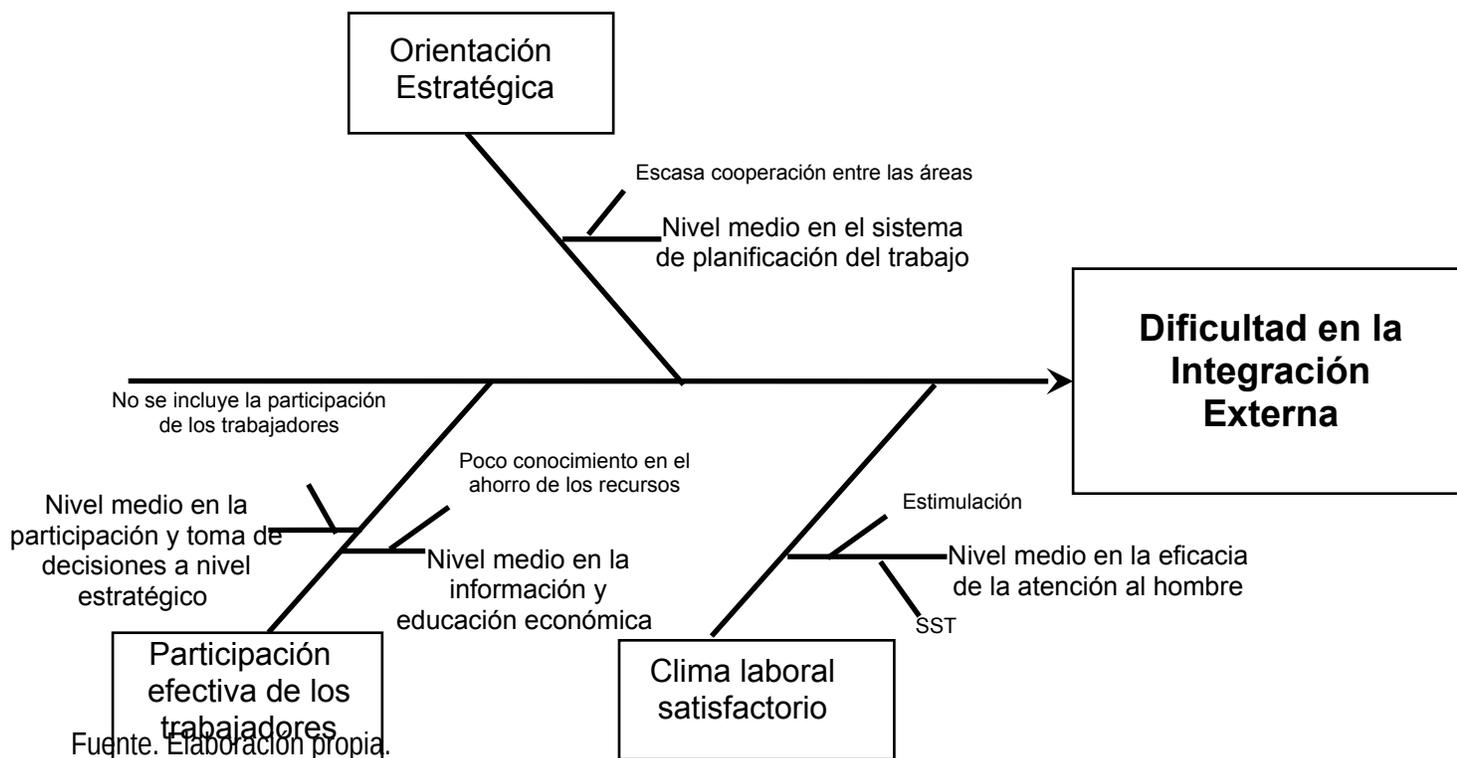


Figura 8. Diagrama Causa-Efecto.

Fuente. Elaboración Propia

Figura 9. Diagrama Causa-Efecto.



Soluciones propuestas para aumentar el porcentaje de la integración externa e interna en la empresa.

En la tabla 3 aparece un plan de acciones correctivas según el orden de prioridad asignado a las deficiencias, con su correspondiente plazo de ejecución, el encargado de ejecutarla y el responsable de las acciones.

Tabla 3. Plan de acciones correctivas.

Nombre	Acciones	Plazo	Ejecutor
Estimulación moral y material	Aumentar la preocupación por parte de los directivos acerca de las inquietudes de los trabajadores. Realizar concursos de motivación del personal, donde se le entreguen reconocimientos justos por el desempeño excelente en el trabajo. La dirección del hotel debe trazarse como estrategias para el año 2024, buscar nuevas formas de estimulación moral más sistemáticas con vistas a elevar la productividad, la elevación de las competencias y mejorar el resultado de las encuestas en la calidad de los servicios que aún el hotel no ha logrado estabilizar.	Semanal (01/08/23)	Subdirector de Capital Humano
Participación de los trabajadores	Instruir a los jefes para que animen a los subordinados a plantear tareas que contribuyan a elevar los resultados de la entidad. Convocar a los trabajadores a la participación de charlas y conferencias con el objetivo de concientizar el ahorro de los portadores energéticos, el cuidado de los recursos materiales y financieros y demás indicadores en los que puedan apoyar.	Mensual (agosto 2023)	Director General
Clima laboral satisfactorio	Realizar estudios mensuales para medir el nivel de satisfacción del personal, a través de encuestas al personal, entrevistas con el objetivo de crear un ambiente laboral favorable.	Mensual (agosto 2023)	Subdirector de Capital Humano

Seguridad y Salud en el Trabajo	El hotel debe trazarse nuevas metas para lograr una mayor conexión interdepartamental en cuanto a la SST. Crear las comisiones por departamento para darle atención a las situaciones especiales de los trabajadores, con el objetivo de priorizar su sst, con el fin de: aumentar la preocupación por la salud física y psicológica del trabajador, garantizar el transporte para el traslado al hotel, mejorar el estado de las taquillas de los trabajadores, asegurar guantes de buena calidad para el trabajo logrando disminuir el riesgo de afectación al trabajar con líquidos corrosivos y realizar un estudio en busca de las causas de ausentismo del personal para eliminar los problemas acentuados por la sobrecarga de trabajo.	Anual (enero 2024)	Subdirector de Capital Humano
Orientación estratégica	Incentivar la cooperación entre áreas de trabajo, para el logro de la misión, delegando autoridad a los jefes de los departamentos con el objetivo de crear responsabilidades a los mismos ante la toma de decisiones con respecto a la entidad. Involucrar más a los trabajadores a participar activamente en la planificación del trabajo y en las actividades que lleven al hotel a la obtención de resultados de alto impacto económico y social.	Anual (enero 2024)	Subdirector de Operaciones

Fuente: Elaboración propia.

Se puede concluir la investigación con que existe un 91,23 % de integración externa y un 95,06 % de integración interna, lo que determina un 93,48 % de nivel estratégico en el hotel. La evaluación de las premisas arrojó dificultades en cuanto a la orientación estratégica, la participación efectiva de los trabajadores y el clima laboral satisfactorio. La evaluación de los módulos detectó deficiencias en cuanto a la estimulación material y moral de los trabajadores y la seguridad y salud del trabajo. El hotel demostró un buen desempeño en cuanto a las competencias laborales, la organización del trabajo, selección, capacitación y evaluación del desempeño del personal, la comunicación institucional y el autocontrol.

Referencias bibliográficas